

تقييم المشاريع

الأسس العلمية والتطبيقات العملية

جمع واعداد

ايمن حسن طوباسي

ayman.tobasee@gmail.com



الوحدات المعرفية

مفاهيم ونظريات تقييم
المشاريع

الفصل الأول

الفصل الخامس

وضع خطة التقييم

أنواع تقييم المشاريع
ومستوياتها

الفصل الثاني

الفصل السادس

تنفيذ خطة التقييم

نماذج ونظريات تقييم
المشاريع

الفصل الثالث

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات

مراحل عملية تقييم المشروع

الفصل الرابع

الفصل الثامن

عرض نتائج التقييم

يقول الشيخ الغزالي - رحمه الله - :



"إننا مُكلفون أمام الله أن نخترع
الوسائل التي نُعلي بها شعائِرنا ، سواء
هُدي إليها غيرنا أو لم يهتد ، فإن فرطنا
وتقدم غيرنا فمن العجز أن ندع هذه
الوسائل لأننا وصلنا إليها مسبوقين

الأهداف التفصيلية

تزويد القارئ بمجموعة من المعارف والمهارات تتعلق بمفهوم مفهوم التقييم وأنواعه.

تعريف القارئ بنماذج تقييم المشاريع ،مثل النموذج المنطقي The Logic Model

التعرف علي مهارات كيفية إعداد تقييم المشاريع ومراحلها المختلفة

تزويد القارئ بالمعارف الأساسية والأسس النظرية التي ستبني عليها الحالات التطبيقية والتدريبات العملية .

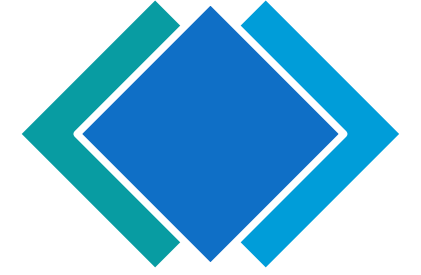
01

02

03

04

لماذا المشاريع؟



المشاريع آلية عمل رئيسية في المنظمات غير الحكومية.

أولاً

ثانياً

ثالثاً

رابعاً

المشاريع وسائل ملموسة في تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية.

المشاريع وسيلة للشبكات والتعاون بين المنظمات غير الحكومية.

المشاريع أسلوب لتنويع وتنمية الموارد المالية.



الفصل الأول

مفاهيم ونظريات تقييم المشاريع

- أهمية تقييم المشاريع
- ماذا يعني تقييم المشاريع .
- ما الذي لا يعنيه تقييم المشاريع .
- أغراض تقييم المشاريع .

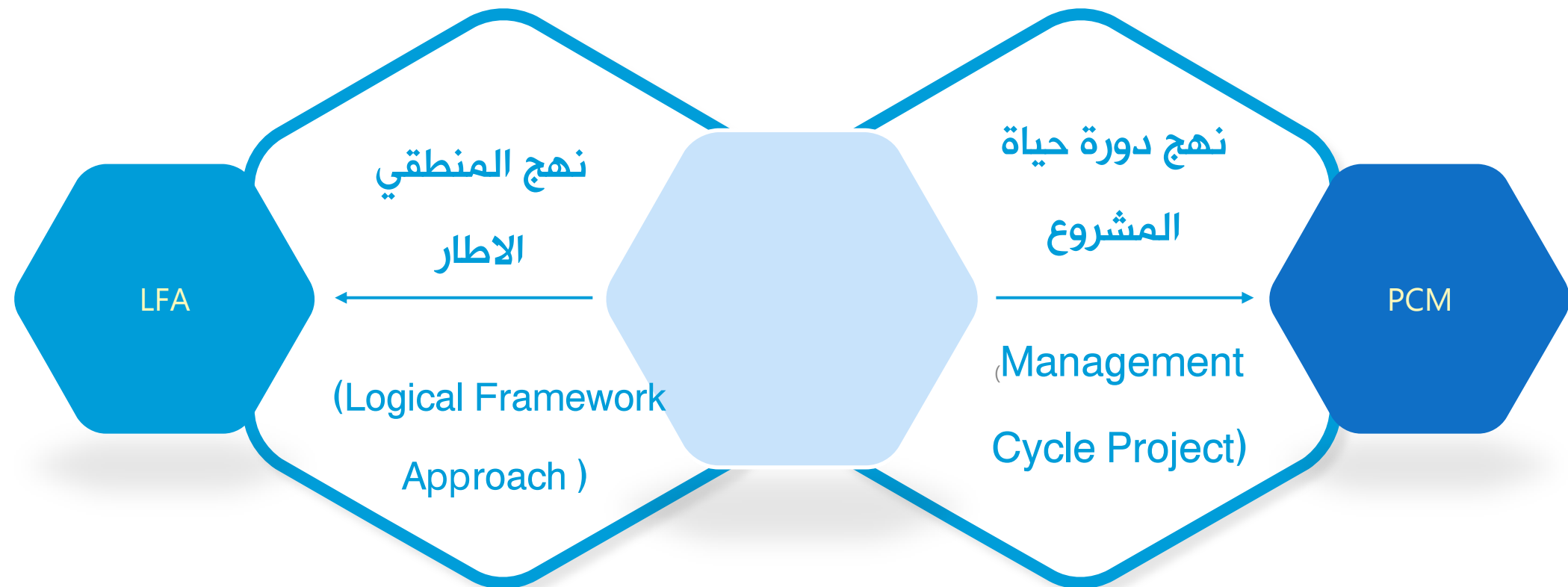


首次获得
某某奖

«ما لا يقاس لا يمكن أن يدار،

وما لا يدار لا يمكن أن يُطور»

منهج إدارة المشروع وفقاً للنتائج (الآثار)



نهج المنطقي الاطار (Logical Framework Approach)



بما أن جميع المؤسسات المانحة العالمية تقريبا تتعامل مع الإطار المنطقي، ولعل هذا الأسلوب ينتقل الي مؤسساتنا المانحة في المملكة ولما لهذا الأسلوب من نتائج ايجابية على حسن وسلامة تخطيط المشاريع إذا تم إتباع مبادئه، فقد كان من الأفضل أن يتم إدماج هذا الإطار ضمن دورة حياة المشروع، حيث يحتوي الإطار المنطقي على عدد من الخطوات الواجب تنفيذها، والتي عند الانتهاء منها تعطينا تصورا متكاملا عن المشكلة أو الحاجة لهذا المشروع والغاية من ورائه وأهدافه ونشاطاته، إضافة إلى النقاط الأساسية المرتبطة بالمؤشرات الدالة على تحقق الأهداف.



الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي

تحليل
الحاجة أو المشكلة

01

02

صياغة
أهداف المشروع

03

تحديد
مخرجات المشروع

04

تحديد
نشاطات المشروع

05

بناء
الإطار المنطقي

وهناك خطوات لتحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي :

اختيار المشروع

تحليل الأهداف

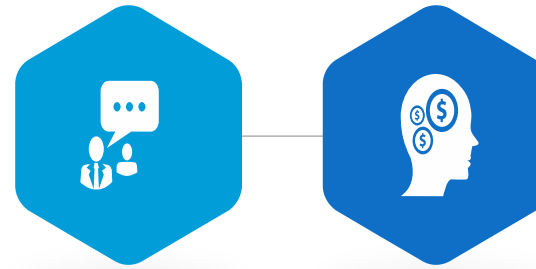
تحليل المشكلة

التحليل التشاركي



حصر جميع الأفراد من خلال الجماعات والمنظمات والمجتمع المحيط، أي جميع المتأثرين بالحاجة أو المسبيين لها ونحاول حصر الأمور التالية :

جميع المتأثرين والمسبيين
ومتخذي القرار والممولين .



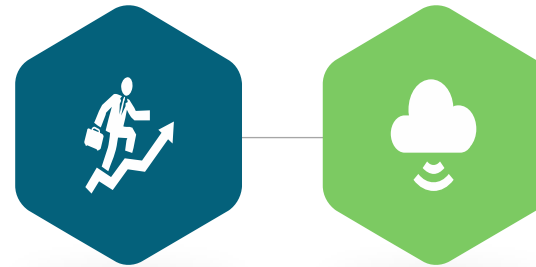
نصنف المتأثرين . نحدد
خصائص المتأثرين

نحدد الأولويات.



نختار فئة من المتأثرين لبدء
مشروع معين معها.

نحدد الجوانب الفنية اللازمة.



نحدد المشاكل

تحليل الحاجة

وتعتبر نقطة بداية المشروع حيث نحلل :

01

مشكلة واقعية.

02

نكتب مشكلة واحدة.

03

نعبر عن المشكلة بجملة واحدة.

04

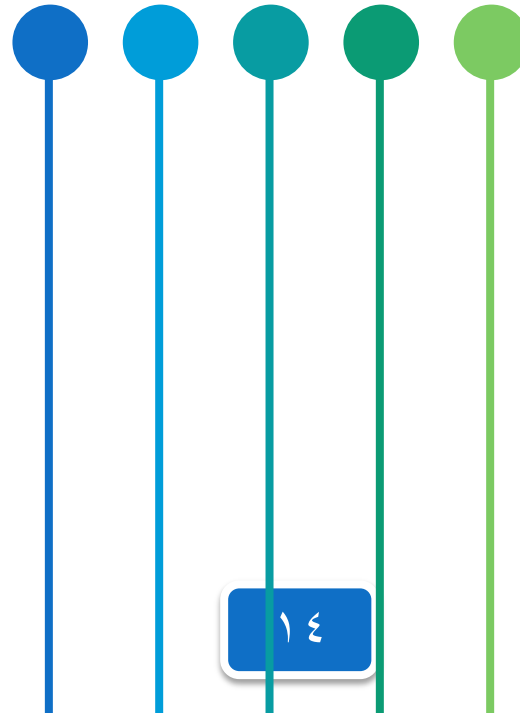
لا نستخدم كلمة لا في المشكلة تحليل / الحاجة.

05

لا ندمج سبب المشكلة مع آثارها.

شجرة الاهداف

نبدأ بوصف الوضع المرغوب بناء الحاجة على نتائج تحليل ،
ويمكن استخدام شجرة الأهداف للوصول إلى صياغة دقيقة لها
على أن تكون الأهداف





محددة

SPECIFIC

قابلة للقياس

MEASURABLE

واقعية

ATTAINABLE

مرتبط بالمشروع

RESULT

محدد بزمان

TIME

عند وضع الأهداف بشكلها العام، نبدأ برؤية الممكن تحقيقه منها، مع أخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار، ثم تبدأ عملية اختيار فكرة المشروع بناء على عدة معايير أهمها

الفئة المستهدفة وحجمها.

01

الحاجات الحقيقية والأولويات.

02

الدعم الفني اللازم.

03

العوامل الاجتماعية والتغيير

04

المدخلات وتحصيلها.

05

الجدوى والعائد.

06

العنوان

المدخلات

المخرجات

رسم الاطار المنطقي

الآثار

النواتج

مفهوم التقييم



عملية تجميع منظمة
للمعلومات حول
أنشطة محدودة،
لتقليل عدم التأكد،
وتحسين الفاعلية،
واتخاذ القرارات في
ضوء ما تؤديه هذه
البرامج والمشاريع

التقييم يقارن بين
ما تم تحقيقه
(الدليل)، بما كان
مستهدفاً أو ما
كان يجب تحقيقه
(المعيار)، وبناء
عليه إصدار أحكام
حول كيفية حدوث
ذلك



استخدام لطرق
علمية لجمع
وتحليل واستخدام
المعلومات بغرض
الإجابة على أسئلة
أساسية حول
المشروع، والتأكد
من أن هذه
الاجابات مدعومة
بالدليل

إتباع أساليب
علمية هدفها
الحكم على ما إذا
كانت سياسات
الحكومة وبرامجها
التنفيذية تحقق
الأهداف المطلوبة
بالقدر المرغوب
فيه من الفعالية
والكفاءة
والاقتصاد



ما الذي لا يعنيه مفهوم التقييم



التقدير : assessment

فالتقدير يستخدم بمعنى بيان الوزن Weighting، أو قد تعني الاختيار بين بدائل، أكثر من كونها إعطاء حكم علمي حول القيمة أو القدر.

وفي مجال مشروعات التدريب على سبيل المثال، فإن التقدير يعني تحديد ما تم تعلمه، بينما التقييم يوجه أسئلة حول لماذا حدث ذلك.



المراجعة Auditing

تعني المراجعة فحص (أو تفتيش) المشروع لتحديد ما إذا كانت الضوابط المالية مطبقة أم لا (فحص النظم)، وما إذا كانت الإجراءات مطابقة أم لا ، (فحص الالتزام).



عملية الرسمة Capitalization

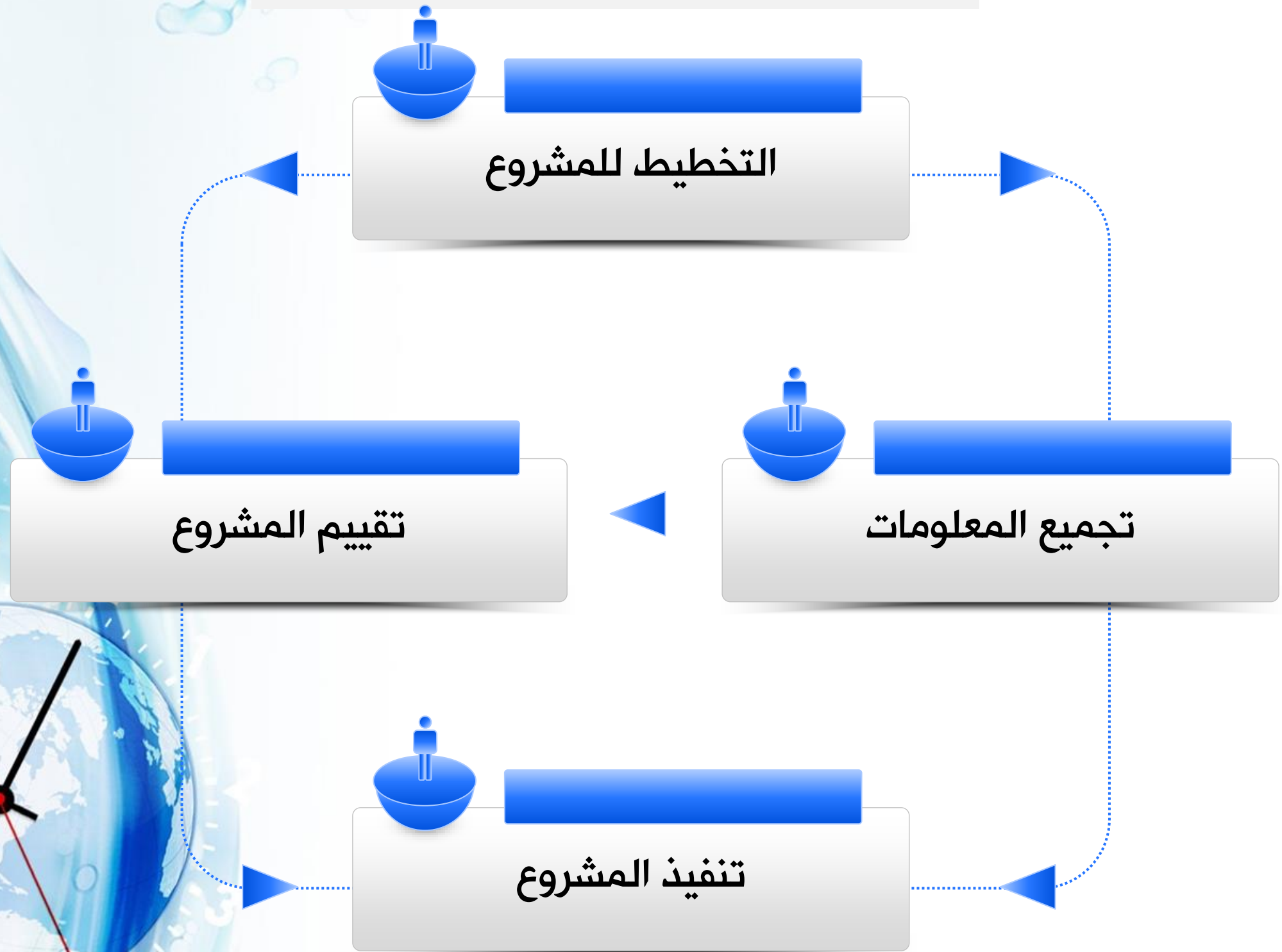
وتعني البناء على ما حققه المشروع أو البرنامج، واستخدام النتائج في الأنشطة المستقبلية، ولذلك يعد التقييم أحد الأسس أو خطوط البداية التي تبدأ منها عملية الرسمة.



المتابعة Monitoring

تتعلق المتابعة بالفحص Checking ، أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات، وفحص ما إذا كانت القوائم المالية والدخل والأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها.

دورة تطوير تقييم المشروع



Stick and torch

توجد العديد من المبررات والضرورات والمكاسب وراء عملية التقييم للمشروعات والتي تقف وراء إجراء عملية التقييم، وتتمثل أساساً في غرضين رئيسيين يرمز لهما العصا والشعلة Stick and torch بمعنى أن الغرض من التقييم يمكن أن يكون مقياساً حول تحسين المشروع، وشعلة بغرض تبرير المشروع.

الشعلة

تحسين المشروع
Improvement

بغرض تبرير المشروع.

العصا

مقياساً حول
تحسين المشروع

القياس بغرض المساءلة

Accountability

أهداف تقييم المشاريع والبرامج العامة

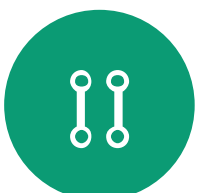


معرفة كيفية التصرف بالأموال العامة المخصصة، لهذا البرنامج أو ذلك المشروع.

التأكد من أن الأجهزة التنفيذية تؤدي دورها في عملية تنفيذ البرامج كل حسب الدور المرسوم لها.

اكتشاف الانحرافات التي يمكن أن تحصل بين التنفيذ والتخطيط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

معرفة النتائج غير المستهدفة أو العرضية التي يمكن أن تنتج عن تنفيذ البرنامج قيد التنفيذ



أهداف تقييم المشاريع والبرامج العامة

معرفة التكلفة المباشرة وغير المباشرة المادية والاجتماعية
للبرامج أو المشروع قيد التنفيذ



التحقق من مستوى أو درجة النجاح التي وصل إليها المشروع في
حل المشكلة أو تحقيق المنفعة المقصودة



معرفة مستوى الكفاءة والفاعلية التي حققتها الأجهزة المنفذة
المسؤولة عن تنفيذ المشروع موضوع التقييم.



الاسترجاع (التغذية الاسترجاعية): Feedback بمعنى ربط
نتائج المشروع بالأهداف، وتوفير نموذجاً لإدارة الجودة



منافع التقييم للمؤسسة او الجمعية الخيرية

الاكتشاف المبكر لما يجرى ويتم بشكل جيد في المشروع، ومالا يعمل بصورة جيدة في المشروع قبل أن يعرف بذلك الآخرون.

01

تبين لكافة اصحاب المصلحة ، وللمجتمع الأوسع، ماذا وكيف يعمل المشروع وكيف انه مفيد لهم، ويحقق أهدافهم.

02

كسب مزيد من التأييد والحصول على أموال أكثر للاستثمار من خلال تقديم الدليل القاطع على فاعلية المشروع.

03

تحسين أعمال كل العاملين معك من خلال تقديم إيضاحات حول نقاط الضعف ونقاط القوة في الأداء، وكي يمكن تحسينه

04

زيادة وتحسين ما تتمتع به من مصداقية وسمعة طيبة من خلال مزيد من المعارف في الحقل الذي تعمل فيه.

05

مفهوم التقييم المرتبط بأهداف المشروع

أهداف المشروع التنفيذية

حيث تشير أهداف المشروع التنفيذية إلى الأهداف التي يتم التخطيط لتحقيقها بشكل مباشر في المشروع، وتمثل في الواقع المخرجات أو المنتجات الناتجة عن المشروع



تقييم النتائج او تحليل الآثار

والذي يعني بتقييم النتائج طويلة الأجل واستمراريتها وليس فقط النتائج متوسطة الأجل.



خطوات التقييم

إن عملية التقييم هي عملية علمية هادفة وتمر بالعديد من الخطوات أو المراحل التي تعبر كل خطوة واحدة منها أو أكثر عن إجابة لواحدٍ من التساؤلات التالية :



ماذا نقيم؟



كيف يتم التقييم؟



لماذا نقيم؟



الفصل الثاني

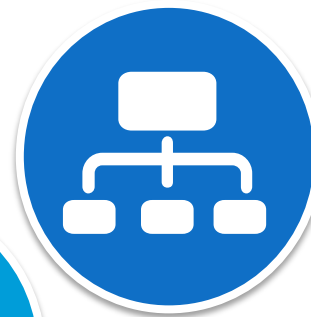
أنواع تقييم المشاريع ومستوياتها

- ١- أنواع التقييم.
 - ١-١ التقييم البنائي Formative
 - ١-٢ التقييم التراكمي (التجميعي) Summative
 - ٢- علاقة التقييم بالأنواع الأخرى من تجميع البيانات.

这里添加标题

أنواع تقييم المشاريع ومستوياتها

يستهدف هذا الجزء تقديم معلومات أساسية حول أنواع تقييم المشاريع وفق النموذج المنطقي ، وماهية المعلومات التي تعتمد عليها عملية تقييم المشاريع ومستوياتها .وبالتالي لإجابة على الأسئلة التالية :



ما هي المستويات الإدارية والعملية التي تجرى على أساسها تقييم المشروع ؟



الأنواع المختلفة لتقييم المشروع ؟



الفرق بين التقييم والأنواع الأخرى من أنشطة جمع البيانات؟

الأنواع المختلفة من التقييم

ثانياً

التقييم العام
(التجميعي).

02



أولاً

التقييم التحليلي
(البنائي)

01



أولاً : التقييم التحليلي (البنائي)

ثانيا

تقييم التقدم
الذي تم إحرازه
باتجاه الأهداف،
أي ما يعرف
بتقييم الانجاز.

اولا

تقييم عملية
التنفيذ والأداء
الجاري،

ثانياً : التقييم العام

التساؤلات التي يطرحها التقييم العام

01

إلى أي مدى حقق المشروع الأهداف الموضوعية من تغيير وآثار؟

02

المدى الجغرافي أو عدد الفئة المستهدفة الذين استفادوا من المشروع؟

03

ما هي الآثار المترتبة على المشروع، أي ما هي النتائج بعيد المدى على المجتمع او الفئة المستهدفة ؟

04

هل النتائج والآثار تستحق المبالغ التي أنفقت على المشروع؟

05

هل يجب استمرار البرنامج، أو المشروع

06

هل التجربة قابلة للتطبيق والتكرار في مناطق أو أنشطة أخرى؟

فوائد هذا التقييم

وعادة ما يحتاج متخذي القرارات سواء من الجهات المانحة او المتبرعين لهذا النوع من التقييم حتى يمكن أن يختاروا من بين بدائل القرارات التالية :

استمرار هذا النوع من المشاريع

01

استمرار او زيادة التمويل والموارد

02

الاستمرار في متابعة النتائج والآثار

03



وقد رصد بعض الباحثين عام
٢٠٠٤ نحو ٦٠ نموذجاً مختلفاً
لتقييم المشاريع ما بين عامي
١٩٦٠ - ١٩٩٠.